



ONDERZOEKSIJNSTITUUT VOOR ARBEID EN SAMENLEVING



## JOBONZEKERHEID: STIMULATOR OF OBSTAKEL VOOR INNOVERENDE WERKNEMERS?

**Stan De Spiegelaere & Guy Van Gyes**

KU Leuven, HIVA - Onderzoeksinstituut voor Arbeid en Samenleving

in Frederik Anseel, Guy Van Gyes & Alain De Beuckelaer (red.), *Innovativiteit van individuen in organisaties in Vlaanderen. Beleidsrelevante conclusies uit het VIGOR-project*, Hoofdstuk 7, Leuven: HIVA-KU Leuven.

Onderzoek gefinancierd door IWT-Vlaanderen



*Gelieve naar deze publicatie te verwijzen als volgt:*

Stan De Spiegelaere & Guy Van Gyes (2014), Jobonzekerheid: stimulator of obstakel voor innoverende werknemers?, in Frederik Anseel, Guy Van Gyes & Alain De Beuckelaer (red.), *Innovativiteit van individuen in organisaties in Vlaanderen. Beleidsrelevante conclusies*, Hoofdstuk 7, Leuven: HIVA-KU Leuven, p. 31-33.

*Gepubliceerd door*

KU Leuven

HIVA - ONDERZOEKSINSTITUUT VOOR ARBEID EN SAMENLEVING

Parkstraat 47 bus 5300, 3000 LEUVEN, België

[hiva@kuleuven.be](mailto:hiva@kuleuven.be)

[www.hiva.be](http://www.hiva.be)

© 2014 HIVA-KU Leuven

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

No part of this book may be reproduced in any form, by mimeograph, film or any other means, without permission in writing from the publisher.

## 7 | Jobonzekerheid: stimulator of obstakel voor innoverende werknemers?

Stan De Spiegelaere & Guy Van Gyes

KU Leuven, HIVA - Onderzoeksinstituut voor Arbeid en Samenleving



Jobzekerheid blijft één van de belangrijkste, zoniet hét belangrijkste element in een job volgens vele Belgen. De cijfers van de European Value Study van 2010 liegen er niet om. Meer dan 92% van de respondenten stelt de jobzekerheid belangrijk of heel belangrijk is in een job. Meer zelf, het belang van jobzekerheid stijgt lichtjes over de jaren heen. Ter vergelijking, een hoog inkomen wordt door 78% als belangrijk of heel belangrijk aangestipt.

Jobonzekerheid is in belangrijke mate gelinkt aan het type contract waaronder een werknemer valt. Werknemers met zogenaamde 'flexibele contracten' (interim arbeid, contract van bepaalde duur) zijn over het algemeen heel onzeker over hun verdere tewerkstelling (De Witte & Näswall, 2003). Het

huidige door Europa gesteunde beleid van 'arbeidsmarktflexibilisering' stimuleert echter het gebruik van dergelijke flexibele contracten. Samen met de crisis uit zich dit in een bijna algemene stijging van de jobonzekerheid in Europa (Van Gyes & Székér, 2013).

Maar hoe zit het met het effect van jobonzekerheid op het gedrag en op de motivatie van werknemers? Als jobzekerheid zo een belangrijk aspect is van een job, dan lijkt het logisch dat het ontbreken van jobzekerheid een negatief effect heeft op de attitudes en het gedrag van werknemers. Zeker als het gaat over het innovatief gedrag van werknemers, moet er duidelijkheid zijn over het effect van jobonzekerheid. Als jobonzekerheid het innovatief gedrag van werknemers ondermijnt, dan ondergraaft de flexibiliseringsdrang in het arbeidsmarktbeleid tegelijkertijd haar ambitie om de meest innovatieve regio van de wereld te worden (De Spiegelaere, Van Gyes & Van Hootegeem, In Press).

Maar hoe zit het daar nu mee? Wat is het effect van jobonzekerheid op het engagement en het innovatief gedrag van werknemers?

### 7.1 Twee, tegengestelde opvattingen in de wetenschap

Over het effect van jobonzekerheid is er al heel wat academische inkt gevloeid. Ruw gesteld zijn er twee gedachtescholen: de 'drive in fear' en de 'drive out fear' school. De 'drive out fear' school stelt dat jobonzekerheid vooral negatieve gevolgen heeft bij de werknemer. Door de onzekerheid over zijn toekomstige tewerkstelling in het bedrijf voelt de werknemer zich minder betrokken, trekt hij/zij zich mentaal terug van het werk en voelt zich minder gemotiveerd. Innovatieprocessen zijn daarenboven vaak zaken van lange duur en met een moeilijk in te schatten resultaat. Het vereist een blijvende en langdurige inzet van betrokkenen. Werknemers die onzeker zijn over hun verdere tewerkstelling zullen zich hier niet voor engageren. Daarenboven blijkt uit empirisch onderzoek van

Probst et al. (2007) dat onzekere werknemers ook minder creatief uit de hoek komen. Creativiteit vormt echter vaak de basis voor een innovatief idee.

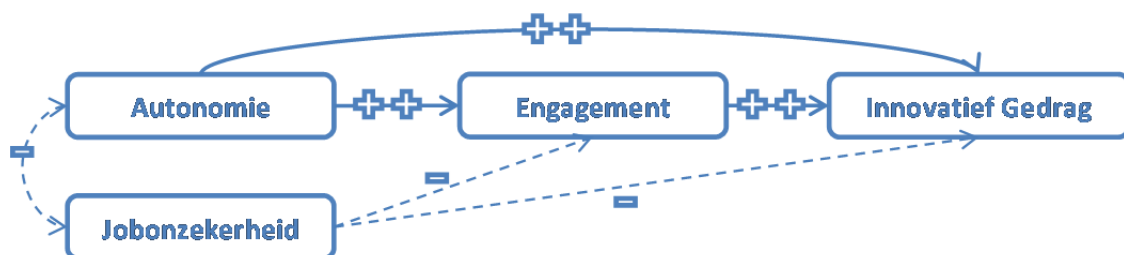
Daartegenover staat de *'drive in fear'* school. Deze stelt dat een bepaalde druk op de werknemers activerend kan werken. Het creëren van een sfeer van onzekerheid over de jobtoekomst kan werknemers ertoe drijven om harder te werken, veranderingen sneller te aanvaarden of zelf voor te stellen. Enkele casestudy's lijken inderdaad indicaties te vinden van een activerende werking van jobonzekerheid (Repenning, 2000).

## 7.2 Inzichten vanuit het Vigor-onderzoek

In het VIGOR-onderzoek gingen we dieper in op deze relatie tussen jobonzekerheid en innovatief werkgedrag. We testten en verifiëren als HIVA-KU Leuven deze relatie op basis van een studie bij 927 Vlaamse werknemers uit verschillende sectoren. We namen daarbij ook twee andere belangrijke variabelen mee in de analyse die de relatie kunnen beïnvloeden: (1) het engagement van werknemers en (2) de autonomie die werknemers krijgt in het uitvoeren van zijn job. Werknemers die zich sterk geëngageerd voelen door hun werk zullen sneller constructief meedenken over hoe het werk beter kan verlopen. Als werknemers een hoge mate van autonomie genieten, hebben ze ook zelf de mogelijkheden om te experimenteren met nieuwe methodes en aanpakken. Om werknemers innovatief te laten werken moeten ze met andere woorden willen (engagement) en kunnen (autonomie) innoveren. Beide variabelen zijn dan ook door eerdere studies (zie hoofdstuk 2) geïdentificeerd als belangrijke voorspellers voor het innovatief gedrag van werknemers.

Uit de resultaten blijkt dat jobonzekerheid wel degelijk negatief samenhangt met het innovatieve werkgedrag van werknemers en wel op drie manieren. Ten eerste is er een rechtstreekse (negatieve) relatie tussen jobonzekerheid en innovatief werkgedrag. Daarnaast hangt jobonzekerheid ook negatief samen met het engagement van de werknemer, terwijl een sterk engagement een belangrijke stimulator is voor innovatief gedrag. Zo ontstaat er dus een onrechtstreeks negatief effect tussen jobonzekerheid en innovatief werkgedrag. Als laatste zien we ook dat jobonzekerheid negatief samenhangt met de autonomie die een werknemer ervaart op zijn job. Werknemers in onzekere jobs zijn dus vaak werknemers weinig ruimte hebben om te experimenteren met nieuwe methodes. Ze ontbreken dus niet enkel aan motivatie om te innoveren (engagement), maar ook aan de mogelijkheden om te innoveren (autonomie).

Jobonzekerheid en innovatief werkgedrag hangen dus negatief met elkaar samen wat de argumenten van de *'drive in fear'* school tegenspreekt. Het effect is wel relatief zwak in vergelijking met de relatie tussen bijvoorbeeld autonomie en innovatief werkgedrag. Innovatief werkgedrag moet dus vooral gestimuleerd worden door het willen (engagement) en kunnen (autonomie) van werknemers te verhogen, daarbij moet er echter gewaakt worden over voldoende mate van jobzekerheid zodat deze arbeidsvoorwaardelijke factor het innovatief gedrag van werknemers niet ondermijnt. Deze bevindingen zijn van belang, zowel voor het beleid, als voor de praktijk.



### 7.3 Implicaties voor de praktijk

#### Praktijkaanbeveling 1: Ondermijn uw innovatiestrategie niet door een klimaat van onzekerheid te installeren

Innovatie is een werk van lange adem en wordt niet altijd welkom ontvangen door alle collega's of leidinggevendenden. Werknemers zullen enkel overgaan tot het voorstellen en uitwerken van nieuwe ideeën als ze hun positie in het bedrijf als onbedreigd ervaren. Gezien het centrale belang van jobzekerheid voor werknemers, is duidelijkheid over de verdere tewerkstelling cruciaal tot het bereiken van een bedrijf waarin werknemers actief innoveren.

#### Praktijkaanbeveling 2: Geef voldoende autonomie, ook aan de 'perifere' werknemers

Sommige arbeidsplaatsen in organisaties zijn echter moeilijk te verzekeren en zijn door omstandigheden altijd een stuk 'onzeker'. Wil men toch optimaal gebruik maken van het innovatieve potentieel van deze werknemers (hun kennis vanuit andere werkervaringen), dan moet men ook deze werknemers voldoende autonomie geven in het uitvoeren van het werk.

### 7.4 Bibliografie

- De Spiegelaere S., Van Gyes G., De Witte H. & Van Hootegem G.** (Under Review), 'Job insecurity and employee innovativeness. How job insecurity undermines the ability and willingness of employees to innovate', *Creativity and Innovation Management*.
- De Spiegelaere S., Van Gyes G. & Van Hootegem G.** (In Press), 'Labour flexibility and innovation, complementary or concurrent strategies? A review of the literature', *Economic and Industrial Democracy*.
- De Witte H. & Näswall K.** (2003), 'Objective vs subjective job insecurity: consequences of temporary work for job satisfaction and organizational commitment in four European countries', *Economic and Industrial Democracy*, vol. 24, n° 2, p. 149-188, doi:10.1177/0143831X03024002002.
- Probst T.M., Stewart S.M., Gruys M.L. & Tierney B.W.** (2007), 'Productivity, counterproductivity and creativity: the ups and downs of job insecurity', *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 80, n° 3, p. 479-497.
- Repenning N.P.** (2000), 'Drive out fear (Unless you can drive it in): the role of agency and job security in process improvement', *Management Science*, vol. 46, n° 11, p. 1 385-1 396, doi:10.1287/mnsc.46.11.1385.12084.
- Van Gyes G. & Székér L.** (2013), *Impact of the crisis on European working conditions: assembling national trends and reports*, Eurofound, Dublin.